



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“PROPUESTA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA Y ESTRUCTURAL PARA EL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO RUSSO EN LA CIUDAD DE CUENCA”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Ciencias de la Educación
en la Especialización de Cultura Física.**

AUTORES: Christian David Arévalo Jiménez
Juan Pablo Arévalo Jiménez

DIRECTOR: Mstr. Javier Patricio Solís Contreras

Cuenca - Ecuador

2016

RESUMEN

El club deportivo especializado formativo Russo nace el 11 de agosto del 2009 como un proyecto deportivo para la escuela Julio Matovelle, partiendo de esta experiencia se toma independencia para formar la escuela de fútbol en el año 2010 con la participación de 23 niños, tras resultados favorables y ciertas quebraduras en las estrategias empleadas para el crecimiento de la escuela, año tras año se incrementó nuevas ideas de forma empírica con la finalidad de crecer en número de alumnado, al encontrarse en la fase de boga y notorio aumento de niños inscritos con un alto prestigio y reconocimiento, la escuela se ve en la necesidad de estructurar el club sentando bases administrativas basadas en experiencias que se obtuvo en cada temporada para cubrir las debilidades y falencias presentadas debido a la desorganización obtenida en su momento por lo que se crea un organigrama funcional donde se encuentran inmersas todas las personas que forman parte del club delegando derechos y deberes que deben ser cumplidos por cada uno de ellos, idea que nace con el fin de organizar el club y potenciar su crecimiento, gracias a esta estructuración hoy en día contamos con la participación de 130 alumnos con la guía de un directorio, 3 entrenadores altamente preparados, médicos, socios y personal de apoyo.

Palabras Claves: Base administrativa, organizar, estructuración, organigrama, club.

ABSTRACT

The specialized training sports club Russo was born on August 11, 2009 as a sports project for the school Julio Matovelle, from this experience which was used as the basis to form the football school in 2010 with the participation of 23 children, after favorable results and some flaws in the strategies used for the growth of school, year after year new ideas empirically was increased in order to increase the number of students, being in a phase of peak and the marked increase the number of children enrolled with high prestige and recognition, the school had the need to structure the club, sitting administrative basis based on experiences obtained in each season to cover the weaknesses and shortcomings presented due to the disorganization that had at the beginning. for this reason it was decided to create a functional organization which are involved all the people who are part of the club delegate rights and duties that must be met by each of them, this idea was created to organize the club and boost its growth through creating this structure today we have the participation of 130 students with the guidance of a directory, 3 highly trained coaches, doctors, partners and support staff.

Key words: Base administrative, organizing, structuring, organization chart, club.



ÍNDICE.

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE.	4
AGRADECIMIENTOS	10
DEDICATORIA.	11
CAPITULO I	12
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2 PROBLEMÁTICA	13
CAPITULO II	14
2.1 OBJETIVO GENERAL:	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	14
CAPITULO III	15
3.1 FUNDAMENTO TEÓRICO	15
3.1.1 ADMINISTRACIÓN.....	15
3.1.2 PLANEACIÓN:.....	21
3.1.3 ORGANIZACIÓN.	23
3.1.4 DIRECCIÓN.....	28
3.1.4 CONTROL.	28
3.1.5 GESTIÓN.....	34
3.1.6 COMPETENCIAS GERENCIALES.....	34
3.1.7 EMPRESA DEPORTIVA.....	38
3.1.8 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO.	40
CAPITULO IV	43
4.1 ANÁLISIS DEL CLUB	43
CAPITULO V	51
5.1 ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DEL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO RUSSO.....	51
5.1.1 PRINCIPIOS DEL CLUB D.E.F. RUSSO	51
5.1.2 ENFOQUES DEL CLUB	52



5.1.3 ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CLUB.	53
5.1.4 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO DEL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO “RUSSO”	61
5.1.5 DIRECTORIO DEL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO RUSSO	62
CAPITULO VI	73
6.1 CONCLUSIONES.	73
6.2 RECOMENDACIONES	74
7. BIBLIOGRAFÍA:.....	75
8. ANEXOS	77
8.1 ACUERDO MINISTERIAL 0564. (ADJUNTO).....	77
8.2 FICHA DE INICIO DE TEMPORADA.....	77
8.3 FICHA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	77



Universidad de Cuenca

Cláusula de Derecho de Autor

Christian David Arévalo Jiménez autor de la tesis "Propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo especializado formativo Russo en la ciudad de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Lic. Cultura Física. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, marzo de 2016

Christian David Arévalo Jiménez

0104923958



Universidad de Cuenca

Cláusula de Derecho de Autor

Juan Pablo Arévalo Jiménez autor de la tesis "Propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo especializado formativo Russo en la ciudad de Cuenca", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Lic. Cultura Física. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, marzo de 2016



Juan Pablo Arévalo Jiménez
0104195888



Universidad de Cuenca

Cláusula de Propiedad Intelectual

Christian David Arévalo Jiménez, autor de la tesis "Propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo especializado formativo Ruso en la ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, marzo de 2016



Christian David Arévalo Jiménez

0104923958



Universidad de Cuenca

Cláusula de Propiedad Intelectual

Juan Pablo Arévalo Jiménez, autor de la tesis "Propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo especializado formativo Russo en la ciudad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, marzo de 2016

Juan Pablo Arévalo Jiménez

0104195888



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios por darnos vida, fuerza y salud para culminar una etapa más de nuestra vida estudiantil, a nuestros padres Ángel y Fanny quienes con su esfuerzo y amor se convirtieron en nuestro sostén y aliento para concluir con éxito y entusiasmo una meta planteada hace años atrás, a nuestra hermana Diana quien con su ejemplo de perseverancia, lucha y entrega nos ha demostrado que todo sacrificio tiene su recompensa, a nuestras esposas Daniela y Angélica por su apoyo incondicional y aliento inagotable, hacemos extensas nuestras palabras de gratitud hacia todos nuestros profesores quienes con su enseñanzas y palabras sabias nos han sabido guiar y formar como los profesionales que hoy somos pero de manera especial recalcamos el trabajo de nuestro maestro, tutor y gran amigo Lcdo. Xavier Solís por su dedicación y pautas necesarias para la realización de este proyecto de titulación.



DEDICATORIA.

Este trabajo va dedicado a todas las personas que aportaron para la realización del mismo, y a las que contribuyeron para mi desarrollo personal y profesional a lo largo de la carrera.

Juan Pablo Arévalo

Dedico este trabajo a mis padres por el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida estudiantil, con un derroche de esfuerzo y dedicación para hacer de mí una persona de bien con metas e ideales palpables.

Christian Arévalo



CAPITULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

El deporte del fútbol ofrece oportunidades de éxito atlético más que ningún otro. Permite descubrir talentos ocultos, aprender sobre uno mismo y desarrollar un nuevo sentido de capacidad y valor personal, brindando la oportunidad de formar parte de un equipo y al mismo tiempo competir como individuo, posibilidades que se insertan en la esencia única del deporte (LA84 Foundation, 2008). Las victorias y las derrotas pierden relevancia comparadas con lo que el fútbol puede transmitir en cuanto a valores humanos y sociales (FIFA, s.f).

Casi en su totalidad el punto de partida para lograr el éxito en este deporte es la formación en una escuela de fútbol cuyo objetivo es dotar de conocimientos técnicos y tácticos a sus jugadores que permitan el desarrollo de sus capacidades motrices y de su desarrollo personal en los valores que proporcionan los deportes en equipo (Vilchez & Vidal, s.f). Más aún si se trata de entrenar a estudiantes de las primeras etapas puesto que para muchos niños es la principal distracción, la mejor herramienta de integración social y un excelente medio de expresión (FIFA, s.f).

En nuestro País es parte de nuestra cultura y una de las pocas cosas que compartimos todos los ecuatorianos es la pasión por el fútbol. Está amparado por la constitución en su artículo 381, sección sexta cuyo enunciado dice: *“El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial”* (Constitución, 2008).

Sin embargo a pesar que en nuestro País cada vez se crean más escuelas de formación y sus participaciones han sido notables, claramente la atención ha sido enfocada a nivel profesional arrinconándose a las escuelas de formación, además que muchas de ellas han sufrido numerosas equivocaciones dentro de su manejo estructural y hasta técnico. Estos antecedentes nos han motivado



de gran manera para tener confianza en nuestro proyecto y tener la seguridad que va a ser un beneficio para la población infantil e infanto-juvenil de la ciudad de Cuenca. Es así que crear una escuela de fútbol con bases sólidas en la administración, orientación y entrenamiento se convierte en la meta de nuestro estudio.

1.2 PROBLEMÁTICA

Muchas escuelas de formación se centran únicamente en la preparación técnica de sus alumnos dejando de lado la parte administrativa e infraestructura. Que no deja de ser el caso de nuestro club, en su afán de seguir creciendo se ve muy limitado en la ejecución de los nuevos proyectos al no contar con una estructura administrativa y organizacional que designe las funciones de todas las personas que conforman el club para optimizar su desarrollo y crear una estructura administrativa que permita cuantificar las ganancias y pérdidas del club.

Con el paso de cada temporada y crecimiento como institución el club estaba obligado a formar bases administrativas y estructurales para optimizar el manejo de los recursos y poder sostener el crecimiento conseguido hasta la actualidad del club y seguir cosechando frutos como institución en el campo deportivo y financiero en el futuro.



CAPITULO II

2.1 OBJETIVO GENERAL:

- Crear una propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo especializado formativo Russo en la ciudad de Cuenca.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar las principales fortalezas y debilidades que en la actualidad repercuten en el club y sobre estas impartir la propuesta administrativa
- Designar deberes, derechos y limitaciones de todas las personas que conforman el club
- Formar una base administrativa del club



CAPITULO III

3.1 FUNDAMENTO TEÓRICO

3.1.1 ADMINISTRACIÓN

ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN.

Administración proviene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación) y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Chiavenato (1995) indica que la administración surge por el resultado histórico integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas, pero cree que surgió en el siglo XX, con acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios.

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

El deporte en Grecia se remonta al 776 a. C. año donde comenzaron los primeros Juegos Olímpicos que se disputaban cada cuatro años en la ciudad de Olimpia. Durante estas competencias se creaba en los ciudadanos una sensación de fraternidad y surgía un sentimiento de pertenencia a una estructura socio-política superior al de la polis.

En sus orígenes los niños menores a 12 años entraban a la palestra, donde eran instruidos para desarrollar sus músculos y disciplinar los nervios; más tarde a los 16 años, ingresaban al gimnasio, donde realizaban ejercicios físicos y de atletismo. Finalmente a los 20 años los griegos concluían su formación deportiva y estaban capacitados para competir en los Juegos Olímpicos.

El deporte constituía una parte fundamental en la sociedad, sin embargo aún no había organismos dedicados a regular esta actividad, ya que siempre se



vinculó al deporte como un juego no como una disciplina; otras áreas como la industria, la ganadería y la agricultura se desarrollaron con más rapidez, fue con el paso de los años que se consideró al deporte como una actividad que podía generar altos ingresos debido a su aceptación popular y reactivador de la economía.

Las grandes competencias como los mundiales de fútbol, los juegos de invierno, los mundiales de atletismo y las Olimpiadas dieron un realce al deporte a causa de su trascendencia entre las naciones. No hay que perder de vista que los deportistas representan a una Nación lo cual es una responsabilidad muy grande como figuras públicas.

El Deporte y la Cultura son actividades indispensables en la persona para su desarrollo integral y su identidad social y nacional. Estas actividades deben ser aprendidas y conocidas por toda persona para realizarlas con satisfacción ya sea que se oriente al perfeccionamiento o a la simple acción recreativa. Por tanto, de una u otra forma, las actividades deben tener sus espacios competitivos, los mismos que deben ser organizados con compromiso y eficacia.

Cada vez es más claro que la educación física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida personal y de nuestras comunidades. Varias universidades del país, reflexionan sobre la manera de llegar a satisfacer las demandas de una sociedad que apenas está desarrollando el sector servicios, y que lo está haciendo en el marco de la actual coyuntura en lo tocante al fenómeno de la globalización de la economía, que ha suscitado la necesidad de ir reacomodando todas nuestras estructuras institucionales para poder competir en los mercados nacionales e internacionales.

La educación física, el deporte y la recreación tampoco escapan a esta tendencia y es a través de la administración deportiva que tenemos que abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector.



Tradicionalmente, en nuestro país se ha aceptado el hecho de que cualquier persona, independientemente de su formación académica (médico, ingeniero, contador, etc.), puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva. Sin embargo, hoy en día es más difícil realizar una buena intervención si se carece de los elementos académicos requeridos en este campo específico del saber. De ahí la importancia de compartir algunas inquietudes en este sentido.

Es entonces que comenzó a instituirse la administración deportiva como un órgano necesario para la gestión de esta disciplina; es decir profesionalizarlo de tal manera que adquiriera importancia como si se tratase de una industria. Los gestores deportivos se han convertido en una pieza fundamental para el desarrollo del deporte como lo concebimos hoy en día, el repunte ha sido tal que se ha instaurado la administración deportiva como profesión. («FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA s. f.).

Concepto administración.- Significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control. (Hellriegel, 2012)

Fayol, comparte un criterio similar al definir al acto de administrar como ejecutar los actos de, planear, organizar, coordinar, y controlar.

Concepto administración deportiva.- Especialización de la administración dedicada a “aquel conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta utilización de los espacios del deporte, con la meta de permitir a los usuarios el desarrollo de sus actividades en las mejores condiciones posibles, adoptando las medidas recomendables con criterios de economía, entendiendo esta última palabra en el sentido más complejo del termino: es decir, empleo racional de los recursos disponibles para obtener máximos resultados” (Andes, 2000).



PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.-

La administración se puede resumir en 14 principios o fundamentos básicos y los enumeramos a continuación:

1. **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** La especialización incrementa la producción al hacer más eficiente al empleado.
2. **AUTORIDAD:** Los administradores deben de ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. En donde se ejerza la autoridad, surge la responsabilidad.
3. **DISCIPLINA:** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
4. **UNIDAD DE COMANDO:** Cada empleado debe recibir órdenes solo de un superior.
5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo deben de ser dirigidas por un administrador que utiliza un solo plan.
6. **SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES AL INTERÉS GENERAL:** Los intereses de un empleado o grupo de empleados únicos no deben tener preponderancia sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **REMUNERACIÓN:** Los obreros deben de recibir un salario justo por sus servicios.
8. **CENTRALIZACIÓN:** Se refiere al grado al cual los subordinados participan en la toma de decisiones. La cuestión es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
9. **LA CADENA ESCALA:** La línea de autoridad desde la dirección más alta, hacia los rangos más bajos representan la cadena escala. Las comunicaciones preferentemente deben de seguir esta cadena, salvo excepciones en las que se provoquen demoras y la comunicación deberá de ser cruzada, informando a los superiores.
10. **ORDEN:** Las personas y los materiales deben estar en el sitio adecuado en el momento preciso.



11. EQUIDAD: Los administradores deben de ser amables y justos con sus subordinados.

12. ESTABILIDAD EN LA TENENCIA DE PERSONAL: Una alta rotación de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una ordenada planeación de personal y asegurarse de que se cuente con reemplazos para cubrir las vacantes.

13. INICIATIVA: Aquellos empleados a los que se permite originar y desarrollar planes realizarán altos niveles de esfuerzo.

14. ESPÍRITU DE EQUIPO: El promover espíritu de equipo creará armonía de unidad dentro de la organización. (Robbins S., s. f.).

Aguilar E. En su libro Administración en el Deporte hace referencia solo nueve principios incluso algunos diferentes de los ya mencionados pero al haber varios autores (Fayol, Urwik, Gulik, Newuman, Dale.) que citan los 14 principios tomaremos en cuenta estos para nuestro propósito.

ENFOQUES ADMINISTRATIVOS.

Existen siete enfoques administrativos:

DEL PROCESO.- Es del enfoque clásico. Se estudia la administración desde el punto de vista de sus actividades o funciones fundamentales, que constituye un “proceso administrativo” que crea una estructura conceptual. Muy difundido de fácil comprensión.

“el enfoque de los procesos considera que planificar, organizar, dirigir y controlar son actividades que se ejecutan de manera circular y continua”

DEL COMPORTAMIENTO.- Este enfoque estudia la administración desde el punto de vista de los seres humanos, son importantes los aportes de la psicología y antropología. Hace hincapié en las relaciones inter e intra personales y su efecto en la administración; en la conducta humana, en el arte de administración.



ENFOQUE SOCIOLÓGICO.- Se considera a la administración como un sistema social o de interrelaciones culturales. En este enfoque que es importante de la sociología, la empresa es considerada como un “organismo social” sujeto a los conflictos e interacciones de sus miembros.

“El aporte del enfoque social consiste en utilizar el poder de la comprensión sociológica para el estudio y la teoría de la administración”

ENFOQUE CUANTITATIVO.- Hace hincapié en el uso de modelos y procesos matemáticos, relaciones y datos medibles. Considera a la administración como entidad lógica, pone en manos del administrador un importante instrumento, primordialmente para la toma de decisiones.

ENFOQUE SISTÉMICO.- Es la combinación de componentes en relación mutua, en los que una acción sobre uno tiene provoca una acción sobre otro. Este enfoque analiza la organización como un conjunto de piezas interdependientes relacionadas entre sí y ordenadas de modo que producen un todo unificado.

ENFOQUE DE CALIDAD.- Está basado en el cliente, se centra en la satisfacción del cliente, usuario o consumidor, orientándose a la consecución de los más altos niveles de calidad.

ENFOQUE DE LAS CONTINGENCIAS.- Intenta integrar gran parte de las teorías de la administración ya que no hay principios de aplicación universal.

(Cañizares E, 2007)

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A continuación mostramos un cuadro comparativo de las distintas etapas del proceso administrativo citadas por diferentes autores, si tomamos en cuenta en las etapas que coinciden vemos que son cuatro las más importantes (figura 1) y las que tomaremos para nuestro estudio: La planeación o planificación, la organización, la dirección y el control.

Fayol	Urwik	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newman	Dale	Wadia	Miner
Prever Organizar Comandar Coordinar	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Comando Control	Planeación Organización Admón.de personal Dirección Coordinación Apoyo	Planeación Organización Designación de personal Dirección Control	Organización Planeación Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Dirección Motivación Innovación Control	Planeación Organización Dirección Coordinación Control

Figura 1: Etapas de la administración. Tomada de Beccker, John. La organización eficiente

3.1.2 PLANEACIÓN:

Función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. (Gutierrez, s. f.). Implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. (Hellriegel, 2012).

TIPOS DE PLANEACIÓN: tenemos tres tipos de planeación: la táctica, la operacional y la estratégica (la que profundizaremos será la estratégica ya que es la que más nos beneficia para nuestro estudio):

Táctica: efectuada a nivel de departamento. A mediano plazo.

Operacional: efectuada para cada tarea, constituida por niveles programas, procedimientos y normas.



Estratégica: proyectada a largo plazo. Definida por la cima organizacional.

Características comunes:

- La Planificación es una metodología para la toma de decisiones.
- Intenta optimizar el logro de los objetivos.
- Hacer coherentes los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- Es una reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- Es un proceso social.
- Esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria normalmente.

La Planificación Estratégica integra:

- La misión
- La visión
- Los principios y las políticas generales
- Los objetivos y los programas
- Los controles y la evaluación de los resultados
- Fases De La Planificación Estratégica.
(«Planificación Estratégica Deportiva », s. f.)

Tipos de Planes

- Los relacionados con los métodos.....
.....Procedimientos.
- Los relacionados con el
dinero.....Presupuestos.
- Los relacionados con el tiempo.....
Programas.



- Los relacionados con los comportamientos.....
Reglamentos.

3.1.3 ORGANIZACIÓN.

Es un proceso formal y coordinado de personas el cual opera para alcanzar metas específicas, es decir es el proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto, desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. (Hellriegel, 2012)

TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Chiavenato (1995), Hellriegel (2012) y Jackson (2012) con ciertas similitudes describen los tipos de organización de la siguiente manera:

- **Organizaciones según sus fines.**- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:
 1. *Organizaciones con fines de lucro*: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas.
 2. *Organizaciones sin fines de lucro*: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc., son ejemplos de este tipo de organizaciones.(Thompson, 2007)
- **Organizaciones según su formalidad.**- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:
 1. *Organizaciones formales*: Este tipo de organizaciones se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso



de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Según Idalberto Chiavenato (1995), la *organización formal* comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este *tipo de organizaciones* (formales) pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización (tabla 1):

- *Organización Lineal*: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
- *Organización Funcional*: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del staff.
- *Organización Línea-Staff*: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de

organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

ORGANIZACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Lineal	<ul style="list-style-type: none">*Estructura simple y de fácil comprensión*Clara delimitación de las responsabilidades de cada órgano*Facilidad de implantación*Estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño más pequeño.	<ul style="list-style-type: none">*Mando autocrático.*Tendencia a la rigidez e inflexibilidad*Falta de especializaciónÉnfasis en jefes que quieran hacerlo todo*Congestión de canales de comunicación a medida que la empresa crece.
Funcional	<ul style="list-style-type: none">*Mejorar supervisión técnica debido a la especialización de los órganos y a las comunicaciones directas y sin Intermediarios.	<ul style="list-style-type: none">*Múltiple subordinación*Tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas*Confusión en cuanto a los objetivos*Existencia de tensiones y conflictos en la organización

Línea-Staff	*Oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff	Posibilidad de conflicto entre órganos operativos (línea) y asesoría (staff) y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los órganos de staff.
-------------	--	--

Tabla 1: ventajas y desventajas de los tipos de organizaciones formales.
(Gutierrez, s. f.)

- *Comités*: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.
- 2. *Organizaciones Informales*: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Según Hitt, Black y Porter (año), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.
- **Organizaciones según su grado de centralización.**- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:
 1. *Organizaciones Centralizadas*: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles

inferiores.

2. *Organizaciones Descentralizadas:* En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.(Gutiérrez, Hellriegel, 2012).

LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Son organizaciones deportivas los clubes deportivos y demás entidades integradas a partir de éstos, con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y que tienen por objetivo procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales. (Organizaciones Deportivas Chile, 2015)

Fernando Paris Rocha (1996) clasifica a las organizaciones deportivas en cuatro grandes grupos:

- *Organizaciones Deportivas Públicas.*- Son a nivel local, nivel autónomo y nivel estatal,
- *Organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro.*- el primer modelo por excelencia es el club deportivo y el segundo la federación deportiva.
- *Las empresas de servicios deportivos.*- son entidades cuyo objetivo principal es la obtención de beneficios y por lo tanto, se rigen por los principios de gestión y mercado propios de la empresa privada.
- *Las sociedades anónimas deportivas.*- Son clubes profesionales a caballo entre la entidad mercantil pura y el club deportivo tradicional. Y se dice a caballo porque, aun cuando desde el punto práctico siguen



siendo entidades ciertamente especiales por su vinculación a una ciudad (Roche, 1996).

3.1.4 DIRECCIÓN.

Es guiar a los subordinados de modo que resulten empleados competentes y trabajen de manera eficaz por el bien de la empresa. Siempre se debe tener en cuenta el guiar y no caer en obligar o mandar ya que es perjudicial para la empresa ya que los empleados deben estar siempre motivados. (Cañizares E, 2007).

La clave para desarrollar una dirección exitosa es siempre tener las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

3.1.4 CONTROL.

Para George R. Terry, es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Para Henry Fayol, consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

IMPORTANCIA DEL CONTROL



Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Entre otros aspectos, el control nos sirve para:

Crear mejor calidad

.- La administración de la calidad total, conduce a grandes mejoras para el control. Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Los empleados tienen facultades para inspeccionar y mejorar su trabajo. La administración de la calidad total cambia muchas de las actitudes y los enfoques para lograr un control efectivo.

Enfrentar el cambio

.- El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización, los mercados cambian, los competidores ofrecen productos atractivos y servicios nuevos. Surgen materiales y tecnologías más eficientes se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

Agregar valor

.- Una ventaja competitiva en los tiempos modernos en donde se demanda la velocidad de producción es el agregar valor a los productos o servicios. Con frecuencia este valor agregado adopta la forma de una calidad arriba de la media, lograda aplicando procedimientos de control.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

.- La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.



TIPOS DE CONTROL

La planeación, la organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionados. Sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos. El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

La evaluación o control al igual que todas y cada una de las demás funciones del proceso administrativo, es función de todas y cada una de las personas en la organización, eso sí, cada una según el cargo y las responsabilidades que allí tenga. En los últimos años, el sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de recursos y el logro de sus resultados en función de una mejor competitividad, mediante un mejor desempeño de las organizaciones. Es usual que las organizaciones diseñen e implementen indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan control anticipado o preventivo, control durante o concurrente y control posterior o retroalimentación

1. Control Preliminar

Tiene lugar antes de que comiencen las operaciones, he incluye la elaboración de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada. Una modalidad del control preliminar son los presupuestos, que no son otra cosa que un plan de acción que se expresa de forma numérica y que comprende un período con el que se puede comparar la actuación real.

2. Control Concurrente



Este tipo de control tiene lugar durante la fase de acción o aplicación de los planes en la cual se necesita vigilar las correctas aplicaciones directivas y la sincronización precisa de actividades según se van sucediendo. Una manera muy eficaz de establecer un control concurrente es a través de un sistema de información administrativa (SIA). El objetivo de éste es proporcionar información rápida y permanente del desempeño de las actividades relevantes; esto es generar informes diarios o en tiempo real para conocer la situación sobre lo que es necesario tomar decisiones.

3. Control de Retroalimentación

Este control hace uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable. Uno de los procedimientos más utilizados por el control de retroalimentación son las auditorías ya sea interna o externa

PROCESO DEL CONTROL

1. Establecimiento de estándares e indicadores. El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

2. Medición y detección de desviaciones. Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta, válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se analice por los canales de comunicación adecuados).

Así pues, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. En



términos generales el control es útil para evitar incumplimientos, desperdicios, improductividad, pérdidas, errores humanos o fallas técnicas.

3. *Medición de resultados.* Un tercer aspecto en el proceso básico de control administrativo es la medición de resultados; para ello, es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular, los resultados de las acciones realizadas, considerando aspectos como: qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuánto se mide y cuál es la fuente que proveerá la información a medir. Por ejemplo para una organización cuyo objetivo es la innovación de productos, la empresa puede medir cada semestre cuantos productos nuevos ha creado, información que solicitará a la división de productos.

4. *Comparación de los resultados con los estándares.* Este aspecto del control administrativo consiste en comparar los resultados de la medición con los estándares o parámetros establecidos al momento de fijar los objetivos corporativos y las estrategias para lograrlos. Cuando los resultados son diferentes de los estándares, especialmente cuando se identifica que se obtienen resultados en cantidades no previstas, se requieren ajustes a las acciones que conducen a los resultados para lograr mejoras

5. *Evaluación de resultados y toma de acciones.* Un aspecto importante en el proceso de control es evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos; según la correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro.

6. *Retroalimentación y reinicio del proceso de control.* Realizadas las evaluaciones de resultados y la toma de decisiones a implementar, se comunica la evaluación a las personas involucradas, se les comentan las decisiones que igualmente se ajustan ante las observaciones de dichas personas y se reinicia el proceso de control, lo cual se hará de forma reiterativa y permanente (figura 2).

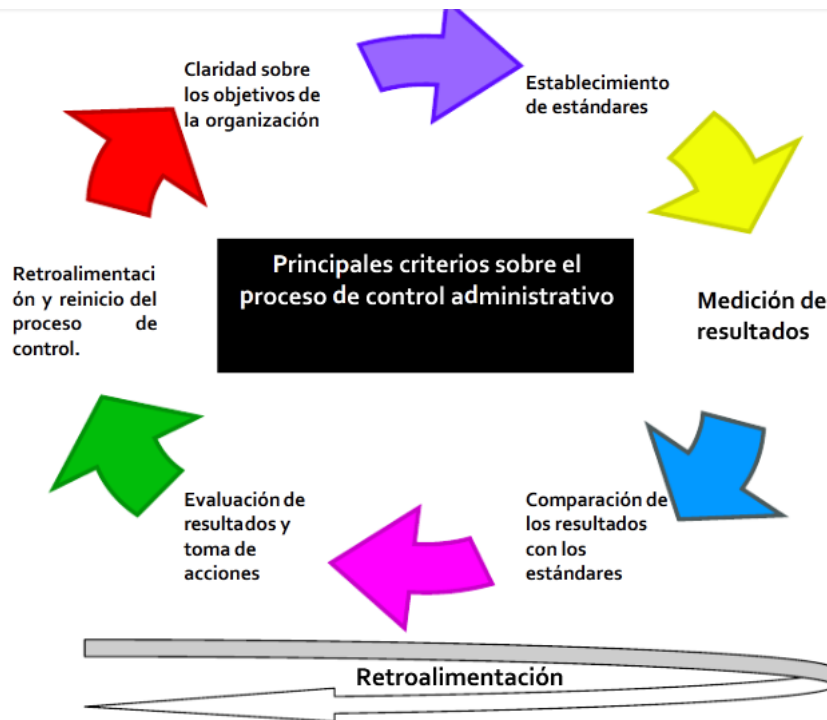


Figura 2: Principales criterios sobre el proceso de criterios administrativos

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

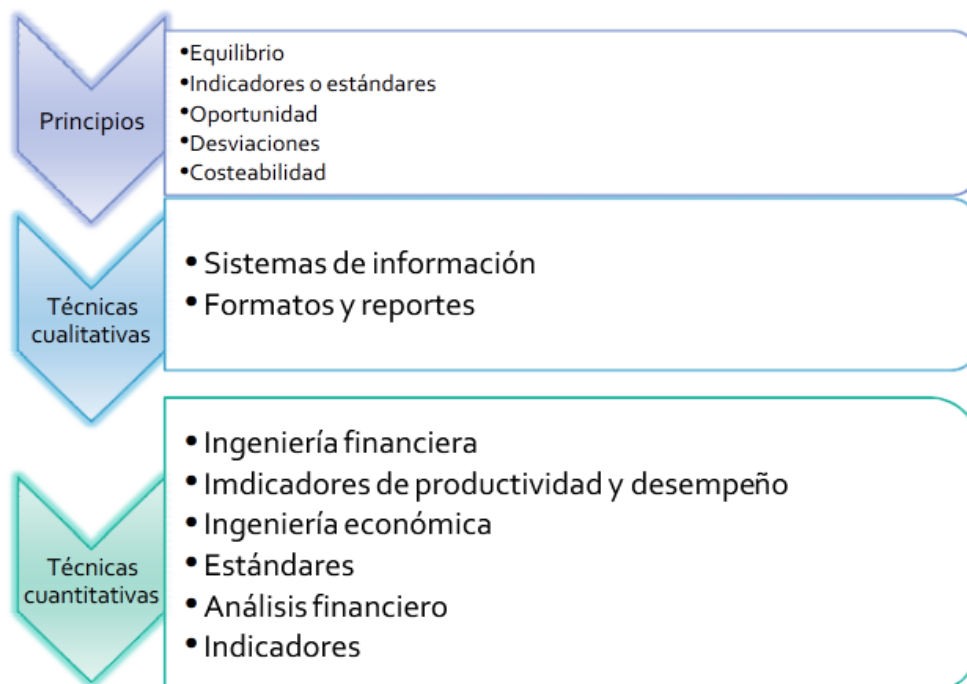


Figura 3. («Control Administrativo (definición, técnicas y proceso)», s. f.)



3.1.5 GESTIÓN.

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

GESTIÓN DEPORTIVA.- Se puede definir como la suma de operaciones, técnicas comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva. Teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, pensemos en cualquier tipo de organización, club, liga equipo, corporación deportiva, etc., en fin cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar, cualquiera de estas tendrá que velar básicamente por aspectos como: alcanzar los objetivos y metas organizacionales; manejo del recurso humano y; manejo del recurso financiero, en términos generales.

3.1.6 COMPETENCIAS GERENCIALES.

Uno de los conceptos manejados en los últimos tiempos es de las competencias en nuestro caso el de las competencias gerenciales que enfoca cada una las capacidades, cualidades y campos que debemos manejar para establecer un club adecuado para nuestros propósitos. A continuación detallamos cada una de las competencias que intentaremos poner en marcha dentro y fuera de nuestro club.

CONCEPTO.- Son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. (INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, 2015)

CLASIFICACIÓN:

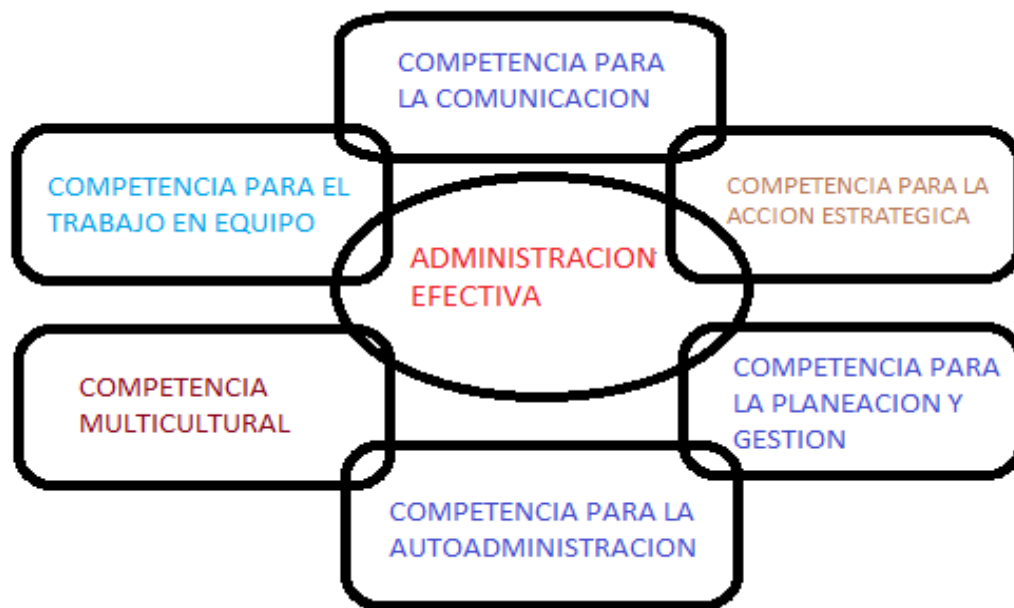


Figura 4: Clasificación de las competencias generales

1.4.1 COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN. Se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo todos los involucrados en el tema puedan entender.

- Comunicación informal.- Promueve la comunicación bilateral, crea relaciones interpersonales sólidas
- Comunicación formal.- Informa de hechos y actividades importantes, efectúa presentaciones públicas y de impacto.
- Negociación.- Negocia con efectividad a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos.
- 1.4.2 COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN.- Implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y después monitorear su avance para asegurarse que sean realizadas.
- Recolección de información, análisis y solución de problemas.- Observa la información y la utiliza para identificar síntomas, problemas y alternativas para las soluciones. Toma decisiones oportunas.
- Planeación y organización de proyectos.- Prepara planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia. Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad.



- Administración del tiempo.- Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo pero no se dispersa demasiado, monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica si fuera necesario.
- Elaboración de presupuestos y administración financiera.- Entiende los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros, anuales y por lo regular emplea su información para tomar decisiones.

1.4.3 COMPETENCIA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.- Significa que grupos pequeños de personas desempeñarán las tareas de un trabajo coordinado y en conjunto, son los responsables de los resultados. Los gerentes pueden ser más efectivos si:

- Diseña equipos de forma correcta.- Formula objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo.
- Crea un entorno que apoye a los equipos.- Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y en el cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas, ayuda al equipo a identificar y adquirir los recursos que necesita para alcanzar sus metas.
- Administra bien la dinámica de los equipos.- Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas propias para que las tareas se cumplan como un equipo.

1.4.4 COMPETENCIA PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA.- Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.

- El conocimiento de la industria.- Conoce la industria y de inmediato reconoce cuando los cambios que registra la misma generarán importantes amenazas y oportunidades, se mantiene informado de las acciones de sus competidores y socios estratégicos.
- El conocimiento de la organización.- Conoce las preocupaciones de los grupos de interés, conoce las fortalezas y limitaciones de distintas estrategias de negocios.
- La acción estratégica.- Asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa.



1.4.5 COMPETENCIA MULTICULTURAL.- Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países. Se refleja en:

- Conocimiento y comprensión de distintas culturas.- Está informando de los acontecimientos y las tendencias políticas, sociales y económicas de todo el mundo, reconoce el efecto que los hechos globales tienen en la organización.
- Apertura y sensibilidad cultural.- Conoce la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y está abierto a analizarlas con honestidad y objetividad.

1.4.5 COMPETENCIA PARA LA AUTOADMINISTRACIÓN.- Se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Esta competencia incluye:

- Integridad y conducta ética.- Tiene normas personales muy claras que sientan las bases para mantener un sentido de integridad y conducta ética, está dispuesto a admitir sus errores.
- Ímpetu y flexibilidad personales.- Busca la responsabilidad, es ambicioso y está motivado para lograr objetivos, trabaja muy duro para concretar las cosas.
- Equilibrio entre la vida personal y laboral.- Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia. Evalúa y establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo.
- Conocimiento y desarrollo de uno mismo.- Tiene metas claras, personales y para su carrera. Emplea su fortaleza para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades (figura 4). Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal (Hellriegel, 2012).



3.1.7 EMPRESA DEPORTIVA

Antes de identificar las características de la empresa deportiva es necesario hacer una caracterización de la empresa en general, es decir a la empresa se la define como una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). («Definición de empresa — Definicion.de», s. f.)

Frecuentemente se asumen indiscriminadamente los términos de Empresa y Sociedad Mercantil, siendo estas realidades distintas. El término de Empresa hace referencia a la Unidad Económica y el Término Sociedad a la Personería Jurídica con que esta cuenta. Por ejemplo la Multinacional Coca-Cola es una sola unidad económica y sin embargo está formada por diferentes sociedades, una en cada País.

Existe también una diferenciación en cuanto a los servicios técnicos que prestan algunas empresas, es el caso de la Wolfswaguen y la Seat que conforman una sola empresa, pero tienen organizaciones absolutamente diferentes, que únicamente confluyen en la toma de grandes decisiones.

La empresa para poder cumplir con los objetivos tiene que canalizar una cantidad de factores entre los cuales se destacan:

- El Factor Humano: conformado por los propietarios del capital o socios, los administradores y directivos y los trabajadores o empresarios.
- Los Factores Materiales: Se clasifican según su vinculación al ciclo productivo del bien o servicio.
- Los Factores Financieros: o los medios económicos necesarios para sufragar el recurso humano, la materia prima, etc. Y se consideran en concordancia a su procedencia como propios (aportes de los propietarios)



- La Organización: como el conjunto de relaciones de Autoridad, de coordinación y comunicación que forma la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior.
- La producción de servicios deportivos es lo que diferencia a una empresa deportiva del resto de las empresas.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEPORTIVAS.

Según la Propiedad: En concordancia a los aportes del Capital se clasifican en

- Empresas Privadas.
- Empresas Oficiales.
- Empresas de Economía Mixta

Según el Tamaño

- Pequeña empresa
- Mediana Empresa
- Grande Empresa

De acuerdo con el número de propietarios se clasifican en:

- Empresas Individuales
- Sociedades

Las sociedades de personas pueden ser: Sociedad colectiva, constituida por dos o más personas cuya responsabilidad es ilimitada y solidaria (& Cia) y sociedad en comandita simple en la cual, al menos uno de sus socios tiene responsabilidad ilimitada (& Cia S en C).

Las sociedades de capital pueden ser: sociedad anónima la cual se conforma con un mínimo de cinco socios, el capital está representado en acciones (S. A.) y sociedad en comandita por acciones se constituye por uno o más socios con responsabilidad ilimitada y cinco o más socios con responsabilidad limitada (S.C.A). El prototipo de sociedad mixta es la sociedad de responsabilidad limitada (Cia & Ltda.).

Las sociedades sin ánimo de lucro son las entidades que persiguen fines meramente sociales, no significa ello que en su ejecutoria no dejen utilidades,



sólo que estas, son reinvertidas en el crecimiento mismo de la organización y/o en atención social.

Toda sociedad debe constituirse por escritura pública en la cual se expresará: el nombre y domicilio de los socios y de la sociedad, clase o tipo de sociedad, objeto social, capital social, forma de administración, época para citar a asambleas, duración de la sociedad, forma de repartir las utilidades y de hacer la liquidación, el nombre de las personas que representarán legalmente a la sociedad, las facultades y obligaciones del revisor fiscal. (Gutierrez, 2003.)

3.1.8 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO.

Se entiende por organigrama a la representación gráfica de la organización de una entidad, empresa o actividad. A partir de este se puede presentar información general sobre las características de la empresa así como también realizar un análisis de su estructura organizacional.(Simple Organization, 2012).

Los organigramas pueden ser dibujados verticalmente, horizontalmente o circularmente, el mando fluye de arriba hacia abajo, de derecha a izquierda o centrífugamente, en cada caso. Los organigramas también se clasifican en estructurales o de personal, según organicen los estamentos o los miembros de la entidad. Los más comunes son los verticales y estructurales (figura 5). Se grafican de arriba hacia abajo los niveles directivo, ejecutivo, auxiliar o de apoyo y asesor (a un lado) y operativo.

ORGANIGRAMA TIPO

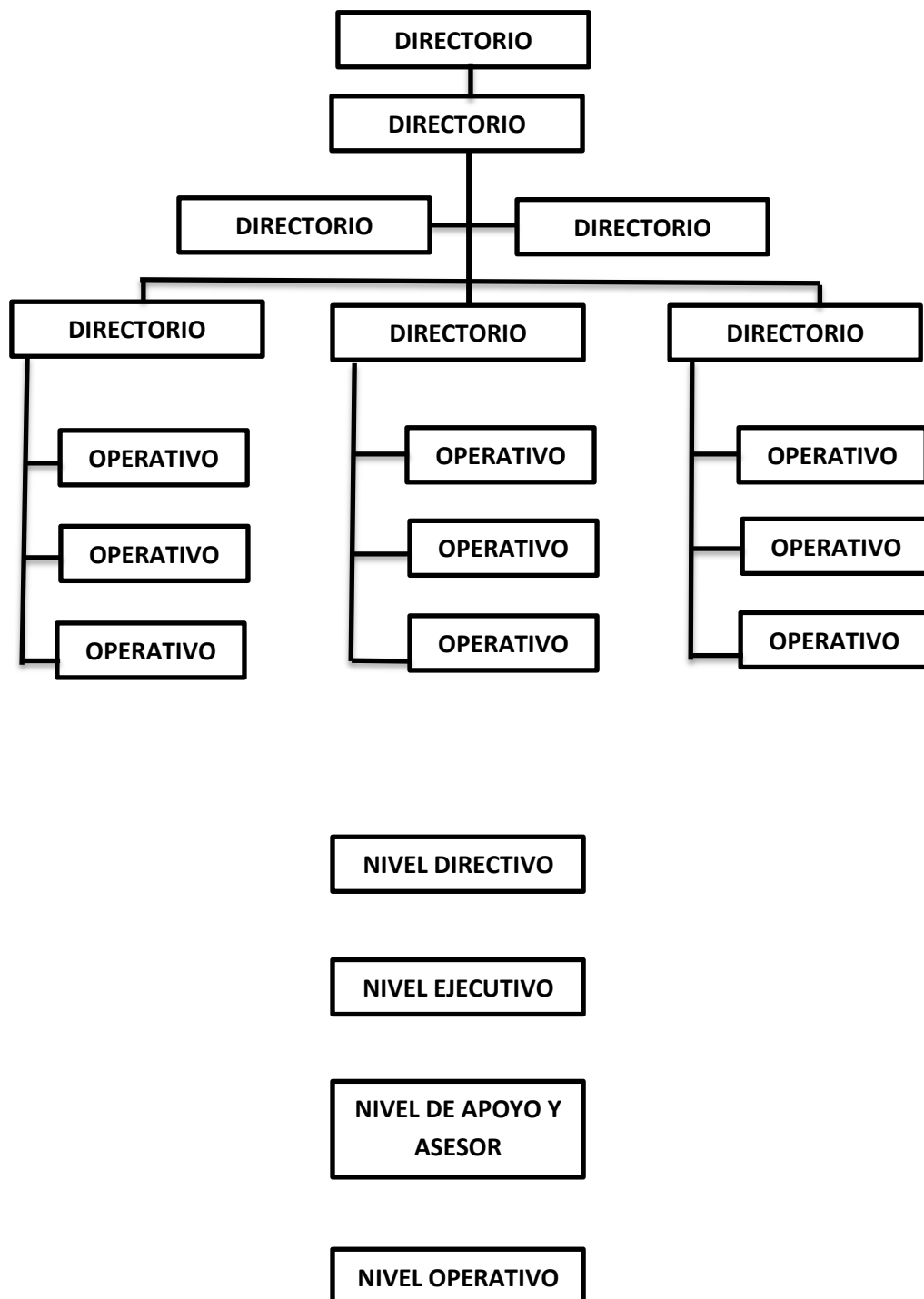


Figura 5: Organigrama tipo

Los estamentos, celdas o casillas se unen con líneas (figura 6) y se las dibuja de la siguiente manera:

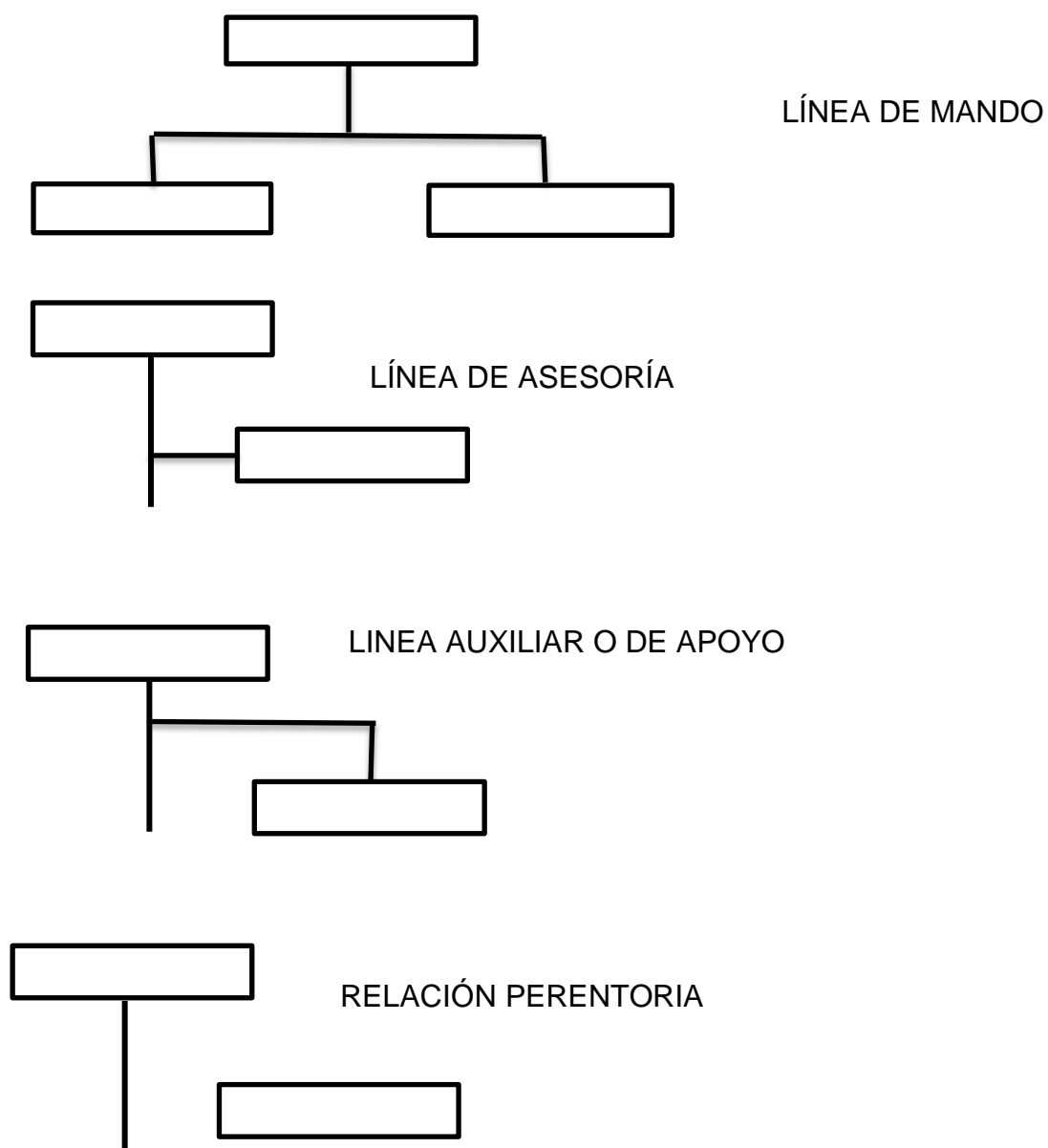


Figura 6: líneas de conexión.



CAPITULO IV

4.1 ANÁLISIS DEL CLUB

A continuación se detalla toda la historia del club hasta la presente temporada y cómo ha evolucionado año a año, para luego analizar cada detalle de su estructura y medios de funcionamiento, con lo que podremos llegar a identificar los problemas, los aciertos, métodos a explotar, métodos a eliminar así establecer un camino a seguir para el club.

Reseña histórica

El Club deportivo especializado formativo Russo de la ciudad de Cuenca se fundó el 11 de Agosto del 2009, teniendo como responsables a los señores Christian Arévalo y Juan Pablo Arévalo (imagen 1) ex deportistas y ex alumnos de la Universidad de Cuenca de la carrera de Cultura Física.

Se inició con un costo de ingreso de siete dólares mensuales, sin costo de inscripción, el grupo que se logró establecer fue de ocho niños, de seis a ocho años, estableciendo como lugar de entrenamiento el parque Miraflores de 15:00 a 16:30, en la parte conjunta a la pista Jefferson Pérez, ya que no contábamos con los permisos de la cancha de fútbol, se tuvo que buscar un espacio de llano intentado adecuar lo más parecido a un campo de entrenamiento para el grupo.



Imagen 1: Primer equipo del club “Russo” (2009) copa barrio el cuartel

Por otra parte tampoco se apuntaba a tener enseguida muchos alumnos se esperaba la acogida progresiva (Figura 7) de esta manera ir creciendo poco a poco con bases sólidas, experimentando con los planes de entrenamiento hasta encontrar el más idóneo para la escuela.



Figura 7: Crecimiento de los alumnos en cada temporada

Desde sus inicios el club trato de incluir a niñas en sus filas de alumnos obteniendo muy buenos resultados de socialización y compañerismo diversificando el fútbol en estas edades (figura 8).

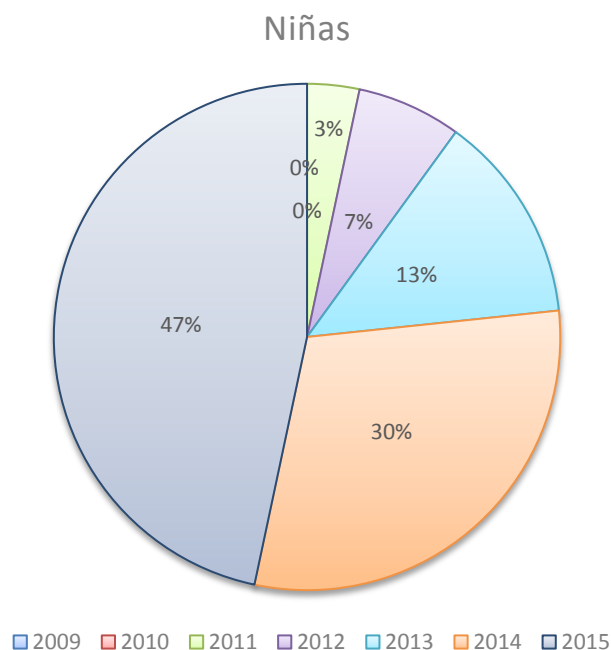


Figura 8: Ingreso y crecimiento de niñas en el club año a año

Adaptación de horarios

En sus inicios se dispuso un horario de 15:00 a 16:30 los días lunes, miércoles y viernes, ya en la segunda temporada se plantea entrenar todos los días de 15:00 a 16:30, además se participa en tres torneos y se aumenta el costo de la pensión en un dólar es decir a ocho dólares.

Los días de entrenamiento fueron variando a lo largo de todas las temporadas hasta establecer un horario que facilitó en cuanto a espacio y rendimiento de los integrantes del club.

Categoría	Días	hora
2010	Martes, Jueves, Viernes	15h30 a 17h00
2009	Martes, Jueves, Viernes	15h30 a 17h00
2008	Martes, Jueves, Viernes	15h30 a 17h00
2007	Lunes, Miércoles, Jueves	15h30 a 17h00
2006	Lunes, Miércoles, Jueves	15h30 a 17h00
2005	Lunes, Miércoles, Jueves	15h30 a 17h00
2004	Lunes, Miércoles, Viernes	15h30 a 17h00



2003	Lunes, Miércoles, Viernes	15h30 a 17h00
2002	Lunes, Miércoles, Viernes	15h30 a 17h00
Mujeres	Martes, Miércoles, Viernes	15h30 a 17h00

Tabla 2: Horarios definitivos del club por cada categoría

Diseño de implementos deportivos

Durante el transcurso de la primera temporada notamos un déficit administrativo ya que se complicaba de manera considerable el manejo de ingresos y egresos de la escuela y la organización de todos los aspectos que estén fuera de los entrenamientos como: la adquisición de materiales, uniformes, cobro de pensiones inscripciones de torneos etc.

Desde la primera temporada el club participó en los diferentes torneos que se realizan en la ciudad, esto conlleva a realizar el uniforme que le dé el distintivo al club. Para la segunda temporada 2010-2011 se establece el primer uniforme para todos los deportistas sus colores fueron tomate y negro el grupo crece a 21 alumnos y aumenta su participación en los torneos, como consecuencia de los buenos comentarios pues se carecía de publicidad.

En la siguiente temporada 2011-2012 la escuela establece sus colores buscando dar una identidad que pueda ser claramente visible dentro de la ciudad, donde al observar los colores inmediatamente se identifique al club, esta idea se da basados en grandes clubes de la ciudad y del extranjero.

Era necesario cambiar inmediatamente los colores de la escuela para no ser confundidos con otras escuelas con los mismos colores, inspirados en el juego y actitud de la selección uruguaya el club decide cambiar los colores a celeste en su color principal y negro su color secundario (fotografía...), lo que además le permitirá una identidad clara dentro de la ciudad. Es así que en esta temporada el club ya tenía completo todo el cambio de identidad, cambiando todo lo que tenga que ver el club a los colores celeste y negro.

Con una identidad bien establecida el club tenía que limitarse en el tipo de uniforme de cada temporada, por el costo del mismo y con lo cual la mayoría de los deportistas no contaban debido a la falta de recursos económicos

necesarios para la adquisición de los uniformes si estos tenían costos muy elevados. Esto llevo a que a partir de la temporada 2012-2013 el club busque auspiciantes que estén interesados en patrocinar al club, y a trabajar en la autogestión para deducir considerablemente el costo y hacer que todos los deportistas puedan acceder a los mismos (Imagen 2).

Para la temporada 2014-2015 se cambió nuevamente a dos uniformes para cada deportista ya que un uniforme era poco para la semana de entrenamiento, y un uniforme para cada día elevaba mucho el costo de entrenamiento de cada niño y eso comenzó a traer problemas. Este sistema de uniformes de entrenamiento se sigue hasta el día de hoy.

Con el transcurso de las temporadas se han adquirido banderas, bolsos, uniformes de presentación, chompas impermeables y de más implementos para mejorar la presentación y comodidad de cada deportista.



Imagen 2: Inauguración Copa L.D.U mejor uniformado 2013

Participación en campeonatos.

A medida que la primera temporada transcurría se pensó participar en algún torneo, pero debido al grupo reducido de alumnos, se complicaba por lo que se solicitó la ayuda de los padres de familia para buscar niños y completar el equipo, de este modo se logró formar el primer equipo del club. Participamos

en nuestro primer campeonato en la denominada “Copa el Cuartel” consiguiendo un honroso tercer lugar de entre 24 equipos (imagen 3).

Este resultado y la rápida mejora que tuvieron los chicos, incrementando su desempeño en los encuentros amistosos, nos llevaron a la conclusión que estábamos haciendo un buen trabajo (figura 8) atribuyéndole a la metodología que se implementó en los entrenamientos, intentando crear nuevos métodos y políticas de preparación de los deportistas. Metodología que utilizamos basándonos únicamente en las experiencias obtenidas de nuestro recorrido futbolístico a lo largo de los años como deportistas.



Imagen 3: primera Final del club en la segunda participación copa barrio el cuartel

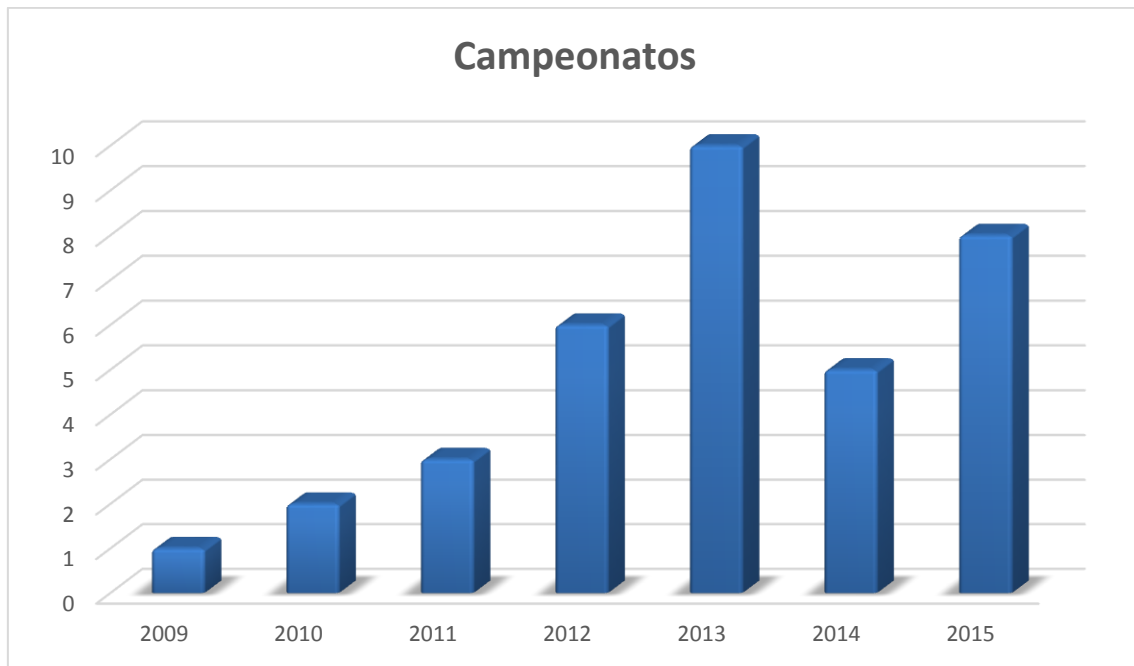


Figura 8: Campeonatos disputados por el club en cada temporada

El club sobre una base legal

Para la temporada 2012-2013 se inicia con la aprobación legal de “Club deportivo especializado formativo RUSSO” a través del acuerdo ministerial número 0564, (ver anexo 1) siendo en primer y único club aprobado en la ciudad, ahora consta de una directiva con un número de socios considerable y una planificación legal y deportiva que se deberá cumplir a lo largo de la temporada, implementando un registro de los integrantes del club: directiva, entrenadores, alumnos, doctor, odontólogo y colaboradores del club; ficha de registro para los nuevos integrantes, seguro médico y atención odontológica gratuita, becas completas y medias becas las cuales son cubiertas por los socios del club en su gran mayoría. Se establecen los colores oficiales, escudo y mascota que desde ahora representarán al club.



Imagen 3: Escudo oficial del club



CAPITULO V

5.1 ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA DEL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO RUSSO

El club Russo en busca de su desarrollo se orienta en la administración y organización para crecer como empresa deportiva, por ello y siguiendo los pasos e indicaciones de expertos en el tema, irá estructurando adecuadamente su club ya que desde su fundación hasta el día de hoy no se ha encaminado por un modelo empresarial que potencialice su propósito.

5.1.1 PRINCIPIOS DEL CLUB D.E.F. RUSSO

- 1.- DIVISION DEL TRABAJO.- Se delegará a cada uno su función en base a su especialización; uno de los problemas más frecuentes en nuestro club y demás clubes es que los entrenadores aparte de cumplir con sus tareas son administradores y hasta secretarias.
- 2.- AUTORIDAD.- Se deberá acatar las disposiciones dadas al personal del club sin excepción de personas, ya que la autoridad da esa competencia; muchas veces por ser amigos de profesión o universidad se teme en dar órdenes, algo erróneo si se quiere que el club mejore.]
- 3.- DISCIPLINA.- Se cumplirán y harán cumplir las normas que rigen a la escuela tanto en lo deportivo como en responsabilidades adquiridas tales como: puntualidad, planificación, pagos al personal del club.
- 4.- UNIDAD DE COMANDO.- los empleados recibirán órdenes del presidente o junta directiva. Los entrenadores y auxiliares sólo del director deportivo.
- 5.- UNIDAD DE DIRECCIÓN.- Se utilizará un sólo plan el mismo que será propuesto por el director deportivo general.
- 6.- SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES AL INTERÉS GENERAL.- Siempre primará el interés del club, el bienestar de los niños está sobre cualquier otro interés, anteponiéndose al de los entrenadores, padres de familia o directivos.



- 7.- REMUNERACIÓN.- Los entrenadores y personal administrativo recibirán un salario justo por sus servicios, el mismo que irá en función de la adquisición de nuevas habilidades.
- 8.- CENTRALIZACIÓN.- Todos los miembros del club tendrán derecho a opinar en las distintas áreas que cumplan sus funciones para conseguir un grado óptimo de centralización en las respuestas u objetivos buscados.
- 9.- LA CADENA ESCALA.- Se respetará el orden jerárquico del club, partiendo las órdenes desde la cabeza del club ya sea el presidente o el director deportivo y así sucesivamente hasta las bases sin saltar ninguna entidad a menos que la situación lo amerite.
- 10.- PUNTUALIDAD.- Los entrenadores ingresarán 10 minutos antes de la hora de inicio del entrenamiento, del mismo modo al finalizar la práctica deberán presentar todos los materiales usados en el mismo.
- 11.- EQUIDAD.- Todas las personas del club sobre todo los administradores deberán mostrar siempre y en todo momento respeto y amabilidad para con los demás miembros del club así como con los padres de familia y alumnos.
- 12.- ESTABILIDAD EN LA TENENCIA DE PERSONAL.- Las personas del personal administrativo así como los entrenadores rotarán en las diferentes categorías con el fin de adquirir experiencia y conocer a todos los miembros y alumnos de la escuela; así en caso de ausencia de algún miembro se pueda reemplazar de la manera más eficiente.
- 13.- INICIATIVA.- Se permitirá a los entrenadores plantear ideas de manejo, planificación y ejecución de proyectos dentro de la escuela, cuyo objetivo es promover un ámbito de bienestar y desarrollo, de igual manera se motivará económicamente y jerárquicamente dicha iniciativa.
- 14.- ESPIRÍTU DE EQUIPO.- Se deberá crear conciencia de equipo para ello serán motivados mediante charlas y reuniones basadas en el entendimiento que si el club se supera todos lo hacemos.

5.1.2 ENFOQUES DEL CLUB

Con el objetivo de mejorar nuestro club y con ello cubrir las necesidades de los clientes nos vamos a enfocar en siete puntos:



- 1.- ENFOQUE DEL PROCESO.- El club mantendrá la política de procesos a largo plazo ya que maneja todo lo que es fútbol base, cuenta con un plan de entrenamiento anual y está formado niños y niñas desde los 6 hasta los 12 años.
- 2.- ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO.- El comportamiento estará siempre basado en el respeto y amabilidad hacia los padres de familia, además de mucha paciencia y disciplina con los alumnos.
- 3.- ENFOQUE SOCIOLÓGICO.- Todos los niños tendrán uniforme de entrenamiento, y esto se hará para evitar las diferencias económicas y de clase social entre los alumnos, de igual manera se permitirá el ingreso de niños y niñas y se los encaminará a una equidad de género y respeto entre ellos.
- 4.- ENFOQUE CUANTITATIVO.- Para mantener un orden en la economía del club la tesorera cobrará las pensiones del 5 al 10 de cada mes, días fijados en base al cobro de los salarios de los padres, además se llevará la cuenta de costo de materiales y gastos a entrenadores.
- 5.- ENFOQUE SISTÉMICO.- Tanto los miembros de la parte administrativa como de la parte deportiva estarán relacionados para formar un todo, es decir que cada acción que tenga un miembro repercutirá en los demás.
- 6.-ENFOQUE DE CALIDAD.- Estará basado en los padres de familia y alumnos, la primera acción para mostrar la calidad del club será en las inscripciones donde se ofertará un producto de calidad iniciando por un bajo costo de pensión, servicio de nutrición, odontología, control de IMC (índice de masa corporal) y una metodología de enseñanza aprendizaje con resultados.
- 7.- ENFOQUE DE LAS CONTINGENCIAS.- Siempre se estará buscando más información de cómo mejorar y manejar el club toda modificación que se haga será para avance de la institución.

5.1.3 ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CLUB.

Varios estudios sobre las etapas que debe cumplir toda entidad que desea llevar un proceso administrativo correcto concuerdan con estas tres etapas: planeación, control y dirección.



PLANEACIÓN: Aquí determinaremos los objetivos del club y cómo vamos a cumplirlos.

Objetivos del club: Estos están basados en un plan a largo plazo.

- Mantener la cantidad de niños y niñas al iniciar cada temporada.
- Crecer en una cantidad del 25% anual en el número de alumnos.
- Mejorar año a año en los resultados deportivos en los torneos que se participa de acuerdo a la planificación anual.
- Aumentar en materiales de entrenamiento e innovación en sus métodos.
- Realizar eventos que reúnan a los padres de familia para formar una comunidad alegre y solvente entre todos los miembros del club.

Como se indicó en los capítulos anteriores existen tres tipos de planificación: la táctica, la operacional y la estratégica; nosotros utilizaremos la planeación estratégica que se ajusta a un club formativo.

Para ello detallamos los puntos que integran la planificación estratégica.

- ✓ Misión.- Fomentar por todos los medios posibles la formación y práctica del deporte para el mejoramiento físico, técnico, moral, social y la calidad de vida de sus deportistas y asociados. Estimular el espíritu de cooperación y las buenas relaciones humanas entre los miembros y sus deportistas.
- ✓ Visión.- Ser un establecimiento orientado hacia la formación de futbolistas de alto rendimiento que puedan ser parte de selecciones y clubes profesionales y constituirse en un referente institucional.
- ✓ Los catorce principios que definimos con anterioridad.
- ✓ Los siete enfoques administrativos.
- ✓ Realizar controles y evaluaciones periódicas cada 4 meses.

Tenemos también que tener en cuenta los procedimientos (métodos), el dinero (presupuesto), el tiempo (programas), y el comportamiento (reglamento del club.)

ORGANIZACIÓN.- Servirá para asignar determinadas funciones y competencias a cada integrante del club, además será el camino a seguir para alcanzar las metas planteadas.



Existen tres tipos de organización que hemos adaptado de acuerdo a las necesidades de nuestro club.

- 1.- Según sus fines.- El club será una organización sin fines de lucro como lo especifican sus estatutos (ver anexo 1)
- 2.- Según su formalidad.- Dentro de este tipo de organización utilizaremos la de línea-staff ya que esta nos ayudará a manejar la escuela de una manera más simple y directa, pues existirá ordenes jerárquicos pero también habrá órganos de asesoría y de servicios especializados.
- 3.- Según su grado de centralización.- utilizaremos la organización centralizada con resoluciones jerárquicas que inician en la junta directiva, presidente y director deportivo, que están formada por personas idóneas y capaces en el conocimiento y metas de la escuela.

En base a lo estipulado por las organizaciones deportivas el club sería una organización deportiva pública de orden local, sin fines de lucro y una empresa de servicios deportivos.

DIRECCIÓN.- en base al concepto de dirección planteado por Cañizares (2007), se busca un balance entre guiar y mandar para que los empleados y demás miembros se sientan motivados por ello responderemos a las preguntas básicas de dirección.

- ¿Cómo dirigir el talento básico de las personas?- Mediante constantes conversas con la persona de interés de esta manera conocer detalles de su vida y forma de trabajo e ir encaminando mejor su formación es decir colocarle en la categoría más apropiada, por ello se debe efectuar reuniones cortas siquiera una vez al mes.
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?- En lo deportivo por el momento el club se mantiene en un estilo de conducción enfocado en la participación equitativa de los niños algo que ha dado muchos resultados, es decir todos los niños tienen la oportunidad de participar el mismo tiempo de juego independientemente del nivel de juego que demuestre, algo que ha motivado el ingreso de más personas debido a que van a ser siempre tomados en cuenta. Descartándose la participación basada en lograr títulos, que sólo sirven en satisfacer tanto



el ego del padre de familia como del entrenador. En lo administrativo se mantendrá el método de paga básico y el aumento continuo a medida que ingresen más niños, esto motivará a los entrenadores a mantener y buscar aumentar el grupo de su categoría ya que ello implica el incremento de ingresos económicos.

- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?- Se asignará en base a su responsabilidad y capacidad pero siempre estará bajo la supervisión de los dueños, pues serán los más interesados en que el club no tenga complicaciones por malas decisiones o malas actitudes.
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?- Una de las mejores virtudes de un ser humano es aceptar que está equivocado y cambiar; todas las personas que sean parte del club se les comunicará que el fútbol y toda empresa está en constante evolución así que deberán adaptarse, entender y acoplarse a dichos cambios siempre, con la consigna que es para el beneficio del club por consiguiente de todos.
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?- Creemos que nunca es adecuado un régimen intolerable o muy estricto así que siempre que se suscite algún problema se buscará una solución, en que cada una de las partes involucradas no se sienta degradada, pero si la persona es recurrente, al segundo conflicto se otorgará una sanción económica y al tercero la expulsión del club.
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?- Las decisiones partirán de un debate y conversatorio entre todos los miembros de la escuela y será el presidente o gerente quien luego de obtener varios puntos de vista tome una resolución.

CONTROL

La idea de controlar y evaluar se da para comprobar el cumplimiento de las tareas y deberes asignados a cada miembro del club, así como para verificar



que no existan desviaciones significativas en lo planificado y corregir a tiempo, todo esto con el fin de detectar oportunidades de un mejoramiento continuo de nuestra organización.

Crear mejor calidad.- esto dará un mejor estatus al club tanto los directivos como los empleados deberán ayudar en esta mejora, controlando y supervisando los entrenamientos que tengan una calidad idónea, de la misma manera los uniformes que sean cómodos y de buena calidad.

Enfrentar el cambio.- no temer a las innovaciones y cambios que siempre se dan, al ser el fútbol un deporte que sufre continuas evoluciones debemos enfrentar esos cambios y aplicarlos al club acorde a nuestras políticas.

Agregar valor.- Existen muchas empresas deportivas y clubes formativos así que se deberá dar un valor extra a lo que ofrecemos a los clientes, en nuestro caso serán los convenios con clínicas dentales, centros pediátricos, casas deportivas, médicos nutricionistas y buenos entrenamientos, esto a un precio asequible y similar a los demás clubes es decir, ofrecemos mejores servicios y calidad al mismo costo. Al tratarse de convenios estos servicios serán gratuitos a cambio de publicidad en nuestra indumentaria, esto le dará un crecimiento a nuestro club tanto en lo profesional como en acogida de padres de familia.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.- será imponer un club participativo donde todos los entrenadores trabajen juntos, roten con los grupos de trabajo se conozcan más entre ellos, así como a todo el grupo de trabajo.

TIPOS DE CONTROL.

1.- Control preliminar.- es tener un control previo al inicio de la temporada de las políticas del club, planificación, reglamentación, materiales, recursos.

Se entregará la ficha de inicio de temporada para conocer los datos personales, datos técnicos y de estudio del alumno. (ver anexo 2) («Documentación del entrenamiento.», 2012).



2.- Control concurrente.- esto nos sirve para llevar el control de la temporada ya en ejecución, para ello entregaremos una hoja de planificación y control de los chicos con el cual registraremos, la planificación, asistencia y comportamiento de los alumnos en cada entrenamiento. (Ver anexo 3)(«Documentación del entrenamiento.», 2012)

3.- Control de retroalimentación.- al finalizar la temporada se realizará encuestas sobre el manejo del club, entrenamientos y recomendaciones que tengan tanto a entrenadores, padres de familia y niños con el fin de corregir los errores que se tuvieron para mejorarlos en la siguiente temporada.

PROCESO DE CONTROL.

1.- Establecimiento de estándares e indicadores.- Cada temporada se inicia con un numero X de alumnos y siempre se deberá establecer una meta o aproximado de alumnos a aumentar hasta el final de la temporada.

2.- Medición y detección de desviaciones.- Para efectuar este control se realizará mediciones cada tres meses de esta manera se verificará el cumplimiento de los parámetros de crecimiento y planificación establecidos.

3.- Medición de resultados.- Una vez concluida la temporada se procederá a verificar los resultados en cada una de las áreas estipuladas, crecimiento del alumnado, aumento de socios, resultados deportivos y cumplimiento parcial o total del plan de entrenamiento anual.

4.- Comparación de los resultados con los estándares.- una vez obtenidos los resultados finales se compararán con los proyectados al inicio de la temporada, a fin de establecer avances y retrasos y realizar los ajustes respectivos para la siguiente temporada.

GESTIÓN: Dentro de toda área de mercado se tiene que entender que al final lo que se busca es crear un medio de vida a través de una microempresa y porque no una empresa y para cumplir nuestro propósito debemos realizar



mucha gestión, es decir marketing, publicidad y operaciones comerciales como convenios, auspicios.

Competencias Gerenciales.

En la actualidad todo está basado en competencias es decir la capacidad que tenemos para desenvolvemos en cada una de las áreas requeridas para el progreso de nuestra empresa y en este caso de nuestro club:

1.- Competencia para la comunicación.- Adquirir destrezas en lengua bilateral para ofertar nuestro club como la mejor opción para el hijo del padre de familia, así como una comunicación formal para efectuar reuniones y exposiciones a los padres y demás representantes, de tal modo que tenga la repercusión y atención que queremos. Además ayudará en el propósito de encontrar auspiciantes y demás personas involucradas con la escuela.

2.- Competencia para la planeación y gestión.- Dada por la capacidad que tengamos para organizar nuestro club, es decir en base a estudios previos decidir cuántos días a la semana entrenar, el tiempo de duración, el horario, los costos que se impondrán, la planificación anual deportiva a usar, los controles y gestiones de marketing para el crecimiento del club.

3.- Competencia para el trabajo en equipo.- siempre en el área de trabajo de un club formativo lo más correcto será hacer grupos pequeños homogéneos y tener mucho acierto para detectar las fortalezas y debilidades y trabajar sobre las mismas ya sea potencializándolas o corrigiéndolas.

4.- Competencia para la acción estratégica.- Se refiere a conocer y estudiar la industria es decir hacer un estudio de los demás clubes, ver sus fortalezas, debilidades y nosotros como club ofrecer un mejor servicio, saber cómo cumplir nuestra misión, nuestras metas de este modo satisfacer intereses que los niños y padres de familia buscan.



5.- Competencia multicultural.- es entender los aspectos culturales, políticos y económicos del medio en el que nos desenvolvemos, por ello en base a lo estudiado y experiencias propias del club creemos en la importancia del uniforme de entrenamiento, de esta forma se logra una igualdad de condiciones entre todos los niños suprimiendo la distancia entre la carencia de implementos deportivos y el uso de marcas reconocidas.

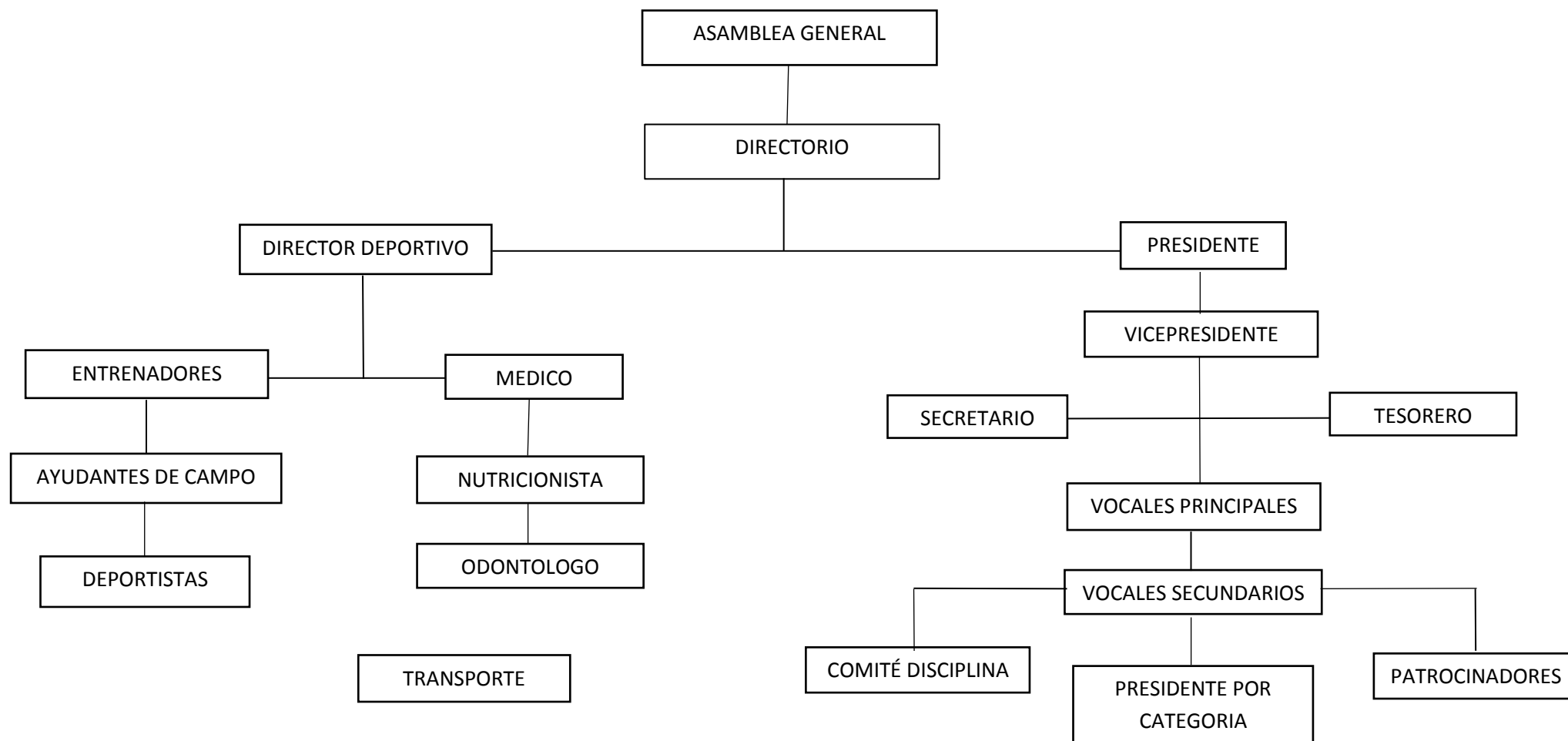
Se permite el ingreso de niñas para combatir la discriminación de género (machismo) por parte de padres de familia, niños y jóvenes de la escuela incluso nombrándolas capitanas de cada una de sus categorías.

Por último en el tema económico se cobra un precio módico en base a las siguientes directrices: pérdida de muchos talentos deportivos debido a la carencia de recursos económicos necesarios para ingresar a una escuela de fútbol; evita jugar con la ilusión de los padres cobrándoles elevados precios con la justificación que su hijo va ser un futbolista profesional algo que sólo el tiempo e incluso la suerte determinará; reemplaza el poco ingreso económico de pensión con aumento de niños ya que al ser económico permite que más personas se sumen al proyecto.

1.6.- Competencia para la autoadministración.- Ponerse una escuela es fácil al igual que llamarse o “creerse” entrenador, lo difícil es lograr el reconocimiento de tu club o escuela como tal, y aún más complejo resulta ser el referente de un profesional íntegro y ético en el que se encuentra la responsabilidad de tomar decisiones que no solamente benefician o perjudican a sí mismo también a las personas que tiene bajo su responsabilidad y esto se consigue mediante la actualización de conocimientos sin quitar importancia al crecimiento como persona día a día.



5.1.4 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO DEL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO “RUSSO”





5.1.5 DIRECTORIO DEL CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO RUSSO

Asamblea general.- La Asamblea General constituye el máximo organismo de la Institución y estará integrada por todos los socios que se encuentren en uso de sus derechos. La Asamblea General (figura 9) será ordinaria y extraordinaria. La Asamblea General Ordinaria se reunirá el PRIMER TRIMESTRE del año previa convocatoria hecha por el Presidente y comunicada por el Secretario y funcionará con el quórum equivalente a la mitad más uno de los miembros del club; en caso de segunda convocatoria, podrá sesionar con el número de asistentes presentes al momento. La Asamblea General Extraordinaria, se reunirá en cualquier día del año previa convocatoria del Presidente del Club o, a pedido escrito de por los menos la tercera parte de socios y en ella no se tratarán más asuntos que aquellos que constan en la convocatoria.

Toda convocatoria para Asamblea General se realizará mediante avisos o carteles que deben exponerse por tres días consecutivos en los lugares visibles de la sede del Club y comunicación por escrito dirigida a cada socio, de lo cual deberá quedar constancia con la firma de recepción de cada uno de los socios. En caso de contar con recursos económicos la convocatoria se realizará a través de la prensa. Estos hechos serán certificados bajo responsabilidad del Secretario.

Toda Asamblea General será presidida por el Presidente del Club y a falta o ausencia de este, por el Vicepresidente o por los vocales en su orden. Cuando fallaren estos dignatarios, la Asamblea General designará una persona que la presida, actuará como Secretario el titular del Club, o en su defecto un Secretario ad-hoc designado por el Presidente. Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría de votos, en caso de empate el voto dirimente lo tendrá el Presidente de la asamblea en tanto en cuanto no se trate de algún asunto de interés del mismo.



Las votaciones podrán ser secretas, o públicas a juicios de la Asamblea. La decisión de todo asunto que comprometa el buen nombre de cualquier persona se hará necesariamente, por voto público y razonado.

Son atribuciones y deberes de la Asamblea:

- a. Elegir por votación directa o secreta: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, 3 Vocales Principales y 3 Vocales Suplentes del Directorio, proclamarlos y posesionarlos en su cargo;
- b. Interpretar los Estatutos y Reglamentos con que funcionará el club;
- c. Conocer y dictaminar sobre los informes del Presidente, el Tesorero y las comisiones que deben ser presentados de conformidad con las disposiciones reglamentarias.
- d. Aprobar los reglamentos formulados por el Directorio.
- e. Reformar los Estatutos y Reglamentos y someterlos a la aprobación del Ministerio del Deporte.
- f. Señalar las cuotas ordinarias y extraordinarias. Dichas obligaciones no podrán consistir en cuotas o pagos que impliquen desnaturalización del fin social o público, sin fines de lucro, de la organización deportiva y su recaudación deberá reinvertirse en la actividad deportiva del Club.
- g. Autorizar los gastos e inversiones que sobrepasen la administración ordinaria de gestos constante en el presupuesto aprobado para el ejercicio vigente y la enajenación de los bienes inmuebles del Club;
- h. Considerar y aprobar la lista de candidatos a socios honorarios, presentados por el Directorio.
- i. Aprobar el Presupuesto anual de la Institución; y,
- j. Las demás que se desprendieron del contenido de los presentes Estatutos.



Directorio.- El directorio es el organismo ejecutor de las actividades de la Institución y está integrado por: PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE, SECRETARIO, TESORERO, TRES VOCALES PRINCIPALES Y TRES VOCALES SUPLENTE. DIRECTOR DEPORTIVO, ENTRENADORES, AYUDANTES, PRESIDENTES DE CADA CATEGORIA, COMITÉ DISCIPLINA.

Se propenderá a la representación paritaria de mujeres y hombres en los mencionados cargos.

Para ser miembro del directorio se requiere:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Estar en pleno ejercicio de los derechos de ciudadanía;
- c) Haber desempeñado con probidad notoria actividades que puedan contribuir de cualquier manera al desarrollo del deporte; y,
- d) Los demás que determinen la Ley, su Reglamento e Instructivos correspondientes.

El Presidente, El Vicepresidente, el Secretario, El Tesorero, Los vocales Principales y los Vocales Suplentes, serán elegidos por un período de hasta CUATRO AÑOS y, podrán ser reelegidos de conformidad con el Art. 151 de la Ley de Deportes Educación Física y Recreación.

Los miembros del Directorio serán elegidos por votación directa o secreta, conforme al procedimiento de elecciones que se determinarán en el Reglamento Interno o de elecciones correspondientes. Seis miembros del Directorio, constituye el quórum reglamentario.

El Directorio sesionará por lo menos una vez cada 2 meses, y además cuando lo convoque al Presidente o cuando lo soliciten por lo menos tres de sus miembros. El Directorio reglamentará la forma de presentación de las solicitudes de los socios que desearan ingresar al Club.



Las resoluciones del Directorio se tomarán por mayoría simple de votos, o sea con la mitad más uno de sus miembros el Presidente tiene voto dirimente.

Las sesiones del Directorio serán convocadas por el Presidente y en su ausencia por el Vicepresidente.

El Directorio podrá recibir en comisión general a cualquier persona, previa calificación del Presidente.

Son Deberes y atribuciones del Directorio:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General, los presentes Estatutos y de los Reglamentos Internos, así como las resoluciones de Asamblea General, del Directorio y de organismos superiores.
- b. Conocer y resolver acerca de las solicitudes de afiliación:
- c. Elaborar la proforma presupuestaria para conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- a) Llenar internamente las vacantes que se produzcan en el Directorio hasta que la Asamblea General haga las designaciones. Dichos cargos durarán un término de 60 días, tiempo dentro del cual, será obligatorio convocar a la Asamblea para que realice las designaciones definitivas para llenar los cargos vacantes para el plazo que este Estatuto señala para los directivos y dentro del período para el cual hubiera sido elegido el Directorio.
- d. Designar las comisiones necesarias.
- e. Juzgar y sancionar a los socios de acuerdo a las disposiciones reglamentarias garantizando el derecho a la defensa y siguiendo las normas del debido proceso;
- f. Presentar a consideración de la Asamblea General la lista de los candidatos a socios honorarios.



- g. Nombrar anualmente y en una de sus tres primeras sesiones: Síndico, Médico y otros funcionarios indispensables para el mejor funcionamiento del Club.
- h. Conocer y resolver las excusas de sus miembros y retirar de los cargos a los dignatarios del Club, cuando lo estime conveniente:
- i. Resolver transitoriamente las dudas que se presentan sobre la aplicación de estos Estatutos, hasta que conozca y resuelva la Asamblea General.
- j. Nombrar a los empleados del Club, que su juicio sean necesarios para la buena marcha y establecer sus obligaciones y remuneración;
- k. Expedir su propio reglamento y presentar el proyecto de Reglamento interno del Club, para la aprobación de la Asamblea General;
- l. Autorizar las inversiones o gastos mayores desde el % hasta el % del presupuesto de gastos aprobados para el ejercicio vigente.

Esta autorización deberá ser aprobada por lo menos por las tres cuartas partes de los Directivos asistentes;

- n. Presentar a la Asamblea General para su aprobación en su primera sesión ordinaria, la proforma presupuestaria para el período inmediatamente posterior; y,
- o. Todas las demás que le asignen la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General, estos Estatutos, los Reglamentos y la Asamblea General.
- p. En caso de que el Club reciba recursos públicos superiores al 0.0000030 del Presupuesto General del Estado, el Directorio contratará obligatoriamente un administrador calificado y caucionado que se encargue de la gestión financiera y administrativa de los fondos públicos que reciba la Liga y su nombramiento será inscrito en el Ministerio Sectorial. El administrador responderá de sus actos civil y penalmente,



sin perjuicio de las responsabilidades que se desprendan de los instrumentos legales aplicables, tal como lo indica el Art. 20 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.(Ministerio del Deporte, 2013)

Presidente y vicepresidente.- El Presidente y el Vicepresidente del Club deben ser ecuatorianos por nacimiento o por naturalización, durarán hasta CUATRO AÑOS en sus cargos, pudiendo ser reelegidos de conformidad con el Art. 151 de la Ley de Deportes Educación Física y Recreación.

Son deberes y atribuciones del Presidente:

- a. Ejercer la representación legal, judicial, social y deportiva del club;
- b. Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Directorio.
- c. Legalizar con su firma los documentos oficiales de la Entidad;
- d. Súper vigilar el movimiento económico y la organización del Club;
- e. Autorizar las inversiones y gastos dentro de la administración ordinaria contemplada en el presupuesto de gastos aprobado para el período vigente.
- f. Presentar a las Asambleas Generales Ordinarias los informes de labores del Directorio, Administrativa y Financiera.
- g. Las demás que le asignen los Estatutos, Reglamentos, La Asamblea General y El Directorio.

El Vicepresidente hará las veces de Presidente, en los casos de ausencia temporal o definitiva de éste asumirá la Presidencia hasta la terminación del período para el cual fue electo.(Fútbol Español de Pelota, 2012)

En caso de ausencia o impedimento del Vicepresidente harán sus veces los vocales en el orden de su elección.

Tesorero.- El tesorero es responsable de los fondos del Club, los gastos e inversiones que realice será responsable solidario con el Presidente.



Son deberes y atribuciones Tesorero:

- a. Llevar los libros que fueren necesarios para registrar los ingresos y egresos económicos del Club;
- b. Extender los recibos por las cantidades que deben ingresar a la Caja y recauda, las cuotas y demás ingresos lícitos del Club;
- c. Formular el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos para someterlos a consideración del Directorio y de la Asamblea General y vigilar que una vez aprobado sea ejecutado estrictamente;
- d. Presentar al directorio el informe económico del Club en forma trimestral o en el tiempo que aquel lo solicitare y todos los demás informes del caso.
- e. Sugerir al Directorio de las medidas más apropiadas para la buena marcha de la gestión económica del Club.
- f. Efectuar la entrega recepción de toda la documentación relacionada con el movimiento económico del club cuando sea reemplazado en el cargo; y,
- g. Los demás que le asigne los Estatutos Reglamentos, la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente.

Secretario.- Son funciones del Secretario:

- a. Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General, del Directorio y convocar a las sesiones. Las convocatorias se harán en forma personal y llevarán las firmas del Presidente y del Secretario del Club;
- b. Llevar un libro de Actas de las sesiones de la Asamblea General, del Directorio y otros que a su juicio creyere conveniente. Llevará igualmente el libro de registro de socios;
- c. Llevar la correspondencia oficial y los documentos del Club;
- d. Llevar el archivo del Club y su inventario de bienes;



- e. Suscribir junto con el Presidente las actas respectivas;
- f. Publicar o exponer los avisos que disponga la Presidencia y Asamblea General, el Directorio y las Comisiones;
- g. Conceder copias certificadas de los documentos del Club, previa autorización del Directorio y/o Presidente;
- h. Facilitar al Directorio y al Presidente los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones;
- i. Informar a los socios de las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las comisiones sobre asuntos que deban ser conocidas por ellos; y,
- j. Solicitar y efectuar el trámite para la inscripción de la Directiva en el Ministerio Sectorial.
- k. Efectuar la entrega recepción de toda la documentación del Club cuando sea reemplazado en el cargo.
- l. Los demás que le asigne la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su respectivo Reglamento General, estos Estatutos, Reglamentos, la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente.

Director deportivo.- Es el máximo responsable de los aspectos deportivos. Entre sus funciones está: elaborar, desarrollar y poner en práctica la Planificación Deportiva, la cual deberá tener una clara orientación educativa-formativa, con un personal docente calificado y desarrollando una filosofía, estilo de juego y comportamiento común entre todos los equipos del club.

Sus funciones principales serán las siguientes (Adjuntament de Valencia, 2012)

- a. Elaborar la Planificación Deportiva Anual del Club y dirigir su puesta en práctica, coordinando y supervisando la labor de los entrenadores de los



- diferentes equipos. Organizar la distribución horaria, espacios de trabajo y material, así como bajas y sustituciones.
- b. Proponer a la Junta Directiva el nombramiento y cese de los entrenadores que componen el Organigrama del club.
 - c. Representar los intereses de la escuela en aquellos estamentos que la Junta Directiva estime oportuno
 - d. Informar a la Junta Directiva de todos aquellos asuntos deportivos, así como, en los disciplinarios que afecten al club tanto en los entrenamientos como en la competición en colaboración con el delegado de campo.
 - e. Redactar informes y memorias aquellos aspectos deportivos que lo requieran.
 - f. Proponer aspectos relativos a la mejora del funcionamiento en su área deportiva (Material, metodología, sistemas, etc.).
 - g. Convocar, participar y/o dirigir las reuniones de trabajo con los entrenadores, delegados de equipo, padres y demás áreas de la organización.
 - h. Velar por el cumplimiento del Reglamento de Régimen Interno participando en la respectiva comisión disciplinaria que pueda crearse.
 - i. Organizar el plan de competencias de los deportistas dentro y fuera de la ciudad.

Vocales principales y suplentes.-

Son deberes y atribuciones de los vocales.

- a. Concurrir puntualmente a las sesiones de Directorio y Asamblea General;
- b. Cumplir las Comisiones que le designen el Directorio o el Presidente;
- c. Reemplazar al Presidente o vicepresidente en el Orden de su nombramiento y
- d. Las demás que se señalen en el Estatuto y los Reglamentos.



Presidente de cada categoría.- Será quien ayude a coordinar y organizar conjuntamente con el presidente y director deportivo el desarrollo de cada categoría.

Son deberes y atribuciones de los presidentes de cada categoría:

- a. Será quien represente a cada categoría en las reuniones de la asamblea general, pero no estará por sobre ninguna autoridad del directorio.
- b. Tendrá una duración en el cargo de un año y podrá ser reelegido las veces que deseen los padres de familia de la categoría que represente.
- c. Acompañará y supervisará los viajes que los niños hagan fuera de la ciudad.
- d. Trasmitirá cualquier inquietud y malestar que haya en el grupo de trabajo que representa.

Entrenadores.- El entrenador-educador, en su papel de formador, tiene por vocación el despertar y la iniciación al fútbol para todos los chicos o chicas que deseen descubrir las maravillas de este deporte. Para alcanzar los objetivos que impone este rol de formador, el entrenador-educador de fútbol, en su “escuela de fútbol”, tendrá por misión:

- a. Acoger sin espíritu selectivo a todos los jugadores a partir de los 6 años de edad.
- b. Transmitir desde la más temprana edad una educación deportiva sobre la base del respeto y el juego limpio.
- c. Desarrollar una mentalidad basada en el placer de jugar y la voluntad de progresar. (FIFA, 2011)

Lo que respecta a los patrocinadores, médico, nutricionista, odontólogo y transporte, son líneas de ayuda, no tienen derechos ni obligaciones con el club, pues son convenios que el club ayuda para dar un estatus diferente con respecto a los otros clubes.

Médico.- Dr. Boris Calle, neuropediatra que ayuda con consultas gratuitas o a precios módicos para niños del club



Nutricionista.- Dra. Diana Arévalo, doctora con maestría en nutrición colabora con planes nutricionales a los niños luego del estudio de I.M.C.

Odontólogo.- Dr. Diego Peralta, el doctor realiza controles y limpiezas dentales gratuitas al inicio de cada temporada.

Transporte.- Es un servicio adicional ofertado por el club para facilitar a los padres de familia su tarea de llevarlos al entrenamiento.



CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES.

- Se creó un plan organizativo administrativo y estructural para el Club especializado formativo Russo resolviendo los problemas de administración, planificación, dirección y control que tenía el club.
- Se designó deberes, derechos y limitaciones de todos los integrantes del club optimizando recursos y facilitamos el cumplimiento de las funciones de cada integrante del club desde el presidente hasta los ayudantes de campo.
- Se ha formado una base administrativa invirtiendo mejor los recursos de acuerdo a las necesidades y prioridades del club para seguir mejorando como institución.
- Se efectuó un análisis minucioso de la historia del club y como fue evolucionando, creciendo y sobre todo que métodos y técnicas de administración y estructuración que se fueron utilizando, teniendo en cuenta que ninguno de estos métodos fueron siguiendo un patrón de guía o estudio científico, este análisis nos sirvió para detectar las falencias y los aciertos administrativos a lo largo de los años de vida institucional del club.
- Se ha creado un organigrama de representación gráfica de la organización del club, basándonos en un orden jerárquico, y de inclusión de los departamentos que creemos necesarios para la adecuada administración del club.

6.2 RECOMENDACIONES

- Luego de establecer un plan organizativo nos damos cuenta como empieza a crecer considerablemente el club en los aspectos futbolísticos y como institución, por lo cual los clubs y escuelas de futbol de la ciudad deberían reorganizar su estructura o crear una base organizada con miras a desarrollar y potencializarse como institución.
- Una base administrativa del club permite manejar los recursos de la institución de manera eficaz y con esto poder medir cuantitativamente la realidad de la institución económicamente, las instituciones deportivas que no tengan una base administrativa deben crear una base administrativa, para tomar medidas correctivas si los ingresos comienzan o reducirse o a su vez continuar con las gestiones que estén aumentando los ingresos de la institución.
- Creando un orden jerárquico dentro de la institución estableciendo derechos y deberes de cada miembro del club escogidos democráticamente la institución se puede desarrollar de manera eficaz con cada situación que esté involucrado el club y cada miembro en su función.
- Actualizar constantemente los datos del club, ya que esto permitirá determinar cómo está evolucionando y si nuestra planificación administrativa y organizacional está dando resultados, en base al crecimiento económico, institucional, y humano del club
- Siempre crear organigramas de cada institución o club porque nos ayudara a detectar enseguida el rango de cada quien y quien está sobre nuestra autoridad y a quien tenemos a nuestro cargo, pero lo más importante nos permitirá limitarnos en nuestras funciones, por ejemplo uno de los errores más frecuentes que se da y este estudio permitió darnos cuenta que es el del director deportivo que por lo general se le ve como un empleado más del presidente, pero su función está a la misma altura del presidente y solo bajo el mando de la junta directiva.



7. BIBLIOGRAFÍA:

1. Adjuntament de Valencia. (2012). FUNCIONES DEL DIRECTOR DEPORTIVO EN LA ESCUELA DE FUTBOL. Recuperado 19 de febrero de 2016, a partir de http://www.futbolconrespeto.com/director_deportivo.html
2. Cañizares E. (2007). *Administracion en el deporte*.
3. Control Administrativo (definición, técnicas y proceso). (s. f.). Recuperado 29 de diciembre de 2015, a partir de <http://administracionmoderna.bligoo.es/control-administrativo-definicion-tecnicas-y-proceso>
4. Definición de empresa — Definicion.de. (s. f.). Recuperado 29 de diciembre de 2015, a partir de <http://definicion.de/empresa/>
5. Documentación del entrenamiento. (2012). Recuperado a partir de www.easy2coach.net
6. FIFA. (2011). El entrenador-educador de fútbol. Recuperado 4 de marzo de 2016, a partir de <http://grassroots.fifa.com/es/para-entrenadores-educadores-de-futbol/direccion-tecnica-de-futbol-base/el-entrenador-educador-de-futbol/perfil-del-entrenador-educador-de-futbol.html#c2668>
7. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA. (s. f.). Recuperado a partir de <https://federicogalvis.wordpress.com/fundamentos-de-la-administracion-deportiva/>
8. Futbol Español de Pelota. (2012). El Presidente y la Junta Directiva. Recuperado 31 de diciembre de 2015, a partir de



<http://fepelota.com/index.php/fep/organos-de-gobierno/el-presidente-y-la-junta-directiva>

9. Gutierrez, J. (s. f.). *Fundamentos de Administracion deportiva*. (2003.^a ed.).
10. Hellriegel, J. (2012). *Administracion un enfoque basado en competencias* (11va. ed.).
11. INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, C. (2015). Organizaciones Deportivas. Recuperado 22 de diciembre de 2015, a partir de <http://www.ind.cl/organizaciones-deportivas/>
12. Ministerio del Deporte. (2013). Acuerdo Ministerial.
13. Planificación Estratégica Deportiva - PlanEstDep.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.apuntesyama.galeon.com/PDFs/organizacion/PlanEstDep.pdf>
14. Robbins S. (s. f.). *Fundamentos de administracion* (1996.^a ed.).
15. Roche, F. P. (1996). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS*. Editorial Paidotribo.
16. Simple Organization. (2012). Tipos de organigramas. Recuperado 29 de diciembre de 2015, a partir de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>
17. Thompson, I. (2007). TIPOS DE ORGANIZACIONES - PromoNegocios.net. Recuperado 16 de diciembre de 2015, a partir de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>



8. ANEXOS

8.1 ACUERDO MINISTERIAL 0564. (ADJUNTO)

8.2 FICHA DE INICIO DE TEMPORADA

8.3 FICHA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL